



Le plus grand gâchis imaginable est un produit qui se vend mal

par Michael Ballé

Chaque année, la compétitivité mondiale de la France recule. Chaque année, on entend à la radio que le coût du travail est trop élevé et qu'il faut flexibiliser le marché de l'emploi pour réduire les coûts et les coûts et les coûts...

Et si on améliorait l'attractivité de nos produits et services ? Les coûts sont certes importants, mais pas autant que la performance ou la qualité de l'offre, qui, combinés avec le coût total d'utilisation créée une « achatabilité » du produit ou du service. L'enjeu est de susciter l'envie chez les clients de choisir notre solution, plutôt que celle des concurrents, ou qu'une autre façon de résoudre son problème en combinant des techniques alternatives.

Dans sa dernière lettre aux investisseurs, Jeff Bezos poursuit la construction d'une théorie du « système » Amazon. Il explique qu'Amazon est numéro 1 en satisfaction des clients aux États-Unis et au Royaume-Uni par le fait de voir positivement, comme une opportunité, que chaque client soit « divinement insatisfait. » Du coup, cette pression constante et éternellement changeante permet à Amazon de se mettre la barre haut sur certains sujets, pour apprendre à s'améliorer à tous les niveaux de l'entreprise.

Cette exigence, pour Bezos, doit s'exprimer sur des sujets précis, tels l'inventivité, l'attention au client, la qualité du recrutement, mais aussi, comment s'assurer qu'un problème résolu reste résolu, comment éliminer les défauts à la source, comment entrer l'inspection dans le processus lui-même – une vision Lean s'il en est.

Si l'on suit ce raisonnement, la première chose à faire pour faire réussir son entreprise est de placer la barre haut sur la réussite de chaque nouveau produit ou service proposé au marché, ce qui signifie en pratique de comprendre en détail :

- Pourquoi les clients achèteraient-ils le produit ou service ?
- Comment trouveront-ils des manières concrètes de s'en servir ?
- Que doit-on découvrir pour le faire marcher en pratique ?
- Saurons-nous jamais gagner de l'argent dessus ?

Typiquement, ces quatre questions sont abordées par le top management et le marketing au stade du *business case* – quand on a le moins d'information crédible et que tout ce qu'on écrit est pure fiction. En revanche, au plus près du lancement du produit, après toutes les erreurs, corrections, drames, problèmes, on en sait beaucoup plus mais tout le monde est dans le tunnel et veut simplement en finir : la barre est baissée et le produit sort... comme il sort, avec la destinée qu'il mérite.

Pour réussir à délivrer des produits qui se vendent, il faut donc commencer par se donner les moyens de découvrir ce qui fait qu'un produit se vend en termes de :

La newsletter de l'Institut Lean France

- Comprendre le *plus* réel qu'il apporte par rapport aux offres précédentes et aux offres concurrentes – en changeant le moins d'habitudes possibles pour le client.
- Comprendre les technologies produit qui permettent d'apporter ce plus, tout en s'éloignant le moins possible des technologies qu'on maîtrise déjà.
- Comprendre les technologies de production et de livraison (logistique et supply chain) qui permettent de délivrer ce produit de manière efficace et prévisible.

Comprendre ces trois sujets nécessite une expertise toute particulière sur l'« achetableté » des produits qui marie compréhension des évolutions du marché, compréhension des technologies produit, et compréhension des technologies de production – réunies dans une même personne qui comprend donc les *trade-offs* réels et les points durs à réussir pour réussir le lancement.

Or, la plupart de nos grands managers persistent à programmer des échecs en séparant ces trois questions : le marché au marketing et management, le produit au Bureau d'Etudes et la production à l'usine et la supply chain. La barre est très basse. On ne réussit que si on a de la chance et que les étoiles se sont bien alignées pour une fois.

Relever la barre de l'exigence signifierait, comme le font les entreprises qui réussissent, qu'on comprenne que le rôle de l'ingénieur est précisément de faire le lien entre les usages clients et les problèmes de qualité et de coût en fabrication – pas de se cantonner à réaliser en CAO un cahier des charges pondu par le marketing et validé par la direction.

La production, en fin de compte, n'est que le moyen de test de la qualité de la conception, tout comme les ventes sont le moyen de test du talent des concepteurs. Se doter des moyens de réussir signifie mettre en œuvre un flux d'information continu pour comprendre pourquoi le produit plaît ou ne plaît pas et en quoi il se fabrique facilement ou pas – au final, qu'est-ce que les ingénieurs ont compris ou pas compris.

Nous ne gagnerons pas sur les marchés mondiaux tant que nos dirigeants ne changeront pas radicalement d'avis pour adopter le point de vue des GAFAs : la stratégie de l'entreprise n'est rien d'autre que son offre produit, et réussir un produit dépend de la passion technique, la fiabilité des informations et l'intelligence et la compétence des ingénieurs. La conception Lean repose sur l'idée que chaque produit est signé par un *Chief Engineer* qui a la responsabilité financière du succès du produit, et que le véritable travail de la direction est de développer des *Chief Engineers* qui comprennent comment concevoir des produits qui se vendent.

À vous tous qui faites du Lean ou de l'excellence opérationnelle, pensez bien que si les améliorations que vous obtenez des processus de réalisation et livraison ne sont pas intégrées dans les modèles de conception, vous vous épuisez pour rien. Pire, si vous n'avez pas d'interlocuteur désigné en conception qui met la barre haute, qui vous harcèle pour mieux comprendre les problèmes de réalisation, qui est obsédé par l'apprentissage de ce que les clients font des produits et de comment mieux les fabriquer, votre direction n'a aucune intention de réussir – simplement la volonté d'administrer l'échec programmé, en occupant le

La newsletter de l'Institut Lean France

temps et le terrain par des séminaires stratégiques et des programmes d'excellence opérationnelle.

Seule la direction peut mettre la barre haut sur les sujets qui comptent, mais pour ce faire, elle doit commencer par comprendre quels sont les sujets qui comptent et que signifie mettre la barre haut. Il n'y a pire gâchis qu'un produit qui ne se vend pas.